

## **PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNICENTRO: UMA PERSPECTIVA BASEADA EM COMPETÊNCIAS**

**Sérgio Luis Doliveira**

E-mail: [sldd@uol.com.br](mailto:sldd@uol.com.br)

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Guarapuava, Pr - Brasil

**Silvio Roberto Steffano**

E-mail: [SSteffano@usp.br](mailto:SSteffano@usp.br)

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Guarapuava, Pr - Brasil

**Paulo Sergio Syritiuk**

E-mail: [psyritiuk@ig.com.br](mailto:psyritiuk@ig.com.br)

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Guarapuava, Pr - Brasil

**Resumo:** A proposta do presente trabalho é discutir a importância da formação do administrador generalista baseando-se nas competências e a análise de um novo projeto político-pedagógico para a Universidade Estadual do Centro-Oeste para que isso contribua para sua viabilização. Neste estudo, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, qualitativa, utilizando-se dados primários e secundários, com amostras por conveniência. O estudo foi realizado na região Centro-Oeste do Estado do Paraná, por meio de pesquisas desenvolvidas nos anos de 2003 e 2004. A análise apresentada é baseada em levantamento de dados documentais e em observações e entrevistas com os professores, egressos e alunos do Curso de Administração da UNICENTRO. Os resultados demonstrados na grade curricular final (anexo 1) demonstra a necessidade de reformulação das práticas didático-pedagógicas, grade curricular, estrutura física, sistema de avaliações, projeto político-pedagógico, contribuindo para a formação de gestores generalistas.

**Palavras-chave:** projeto pedagógico, formação do administrador, competências.

**Abstract:** The aim of this work is to discuss the importance of the formation of the generalist administrator based on competencies and to suggest a new political-pedagogical project for the Business Administration Course at the Universidade Estadual do Centro-Oeste - Unicentro. For the study, it was developed an exploratory research of descriptive and qualitative nature, using primary and secondary data, with intentional sample, and it was carried out in the Centre-West Region of the State of Paraná, during the years of 2003 and 2004. The analysis is based on documentary data, observations and on interviews with the teachers, graduates and undergraduates of the Business Administration Course at Unicentro. The results showed the need for reformulation of the didactic-pedagogical practices, the curriculum, the physical structure, the system of evaluation, and the political-pedagogical project, in order to contribute to the formation of generalist managers.

**Key-words:** pedagogical project, the administrator formation, competences.

## 1 INTRODUÇÃO

Os cursos de Administração no Brasil trazem peculiaridades ligadas ao próprio exercício da profissão de Administrador, que completou quarenta anos de regulamentação no Brasil em 2005. As ciências administrativas apresentam um corpo de conhecimento estruturado e necessário que contribui para a melhoria contínua das organizações e a competição dos mercados. Essas transformações de modernização impelem a mudanças constantes por parte dos cursos nos seus Projetos Políticos Pedagógicos, no sentido a adequar a formação dos acadêmicos a um mercado profissional extremamente exigente e sintonizado com as necessidades e demandas organizacionais e da sociedade. Essas demandas se configuram na identificação e desenvolvimento de competências específicas, aos profissionais da Administração. Assim, cabe às universidades contribuir para a formação acadêmica levando em consideração essas mudanças e alterações tanto da sociedade, quanto do mercado.

A Universidade Estadual do Centro-Oeste do Estado do Paraná (Unicentro - Guarapuava, Pr) em relação ao seu curso de graduação em Administração, procura-se antecipar a tais tendências, construindo um curso baseado em relação a expectativas nacionais (Ministério da Educação- MEC do Conselho Federal de Administração- CFA) aliadas às características regionais. Nesse sentido, o curso em referência obteve seis avaliações positivas (entre conceito A e B) no Exame Nacional de Cursos – Provão, do Ministério da Educação (MEC). Esses resultados são indicadores importantes, pois revelam pontos positivos, mas dentro da perspectiva de permanente aperfeiçoamento e atendimento a demandas ambientais. Contudo, a reflexão que foi desenvolvida durante a construção

de seu projeto pedagógico nos anos de 2003 e 2004 merece ser descrita e discutida com a comunidade acadêmica e com a sociedade.

Este estudo tem o objetivo de demonstrar o desenvolvimento da revisão do projeto pedagógico do curso de Administração da Unicentro, efetivada por meio de uma discussão realizada nos anos de 2003 e 2004.

O processo de revisão do projeto pedagógico foi desenvolvido de maneira distinta contando com a colaboração de diversos docentes, acadêmicos, egressos e empresários que participaram direta e indiretamente da reflexão à respeito dos rumos do curso de Administração da UNICENTRO. A seguir são apresentados os conceitos teóricos relacionados a evolução da administração, metodologia e colaborações.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O Ensino de Administração**

Considerado os aspectos econômicos e sociais relevantes do início do século XXI, a ciência da Administração vem tomando vulto significativo na estrutura social, política e econômica das sociedades.

Partindo do princípio de que o administrar apóia-se nas funções de planejar, organizar, controlar, comandar e coordenar preconizadas por Fayol, observa-se que o cotidiano das sociedades e organizações está repleto dos objetos do estudo da Administração.

Conforme Andrade e Amboni (2002, 2003), o ensino da administração no Brasil teve início em 1952, para atender uma tendência modernizante na economia e na sociedade brasileira da época, portanto verifica-se que os cursos de administração têm uma história breve se comparados às escolas e cursos de administração dos Estados Unidos, que iniciaram em 1881 com a Wharthon Schools.

Segundo Martins (1989), na década de 1940, começa a surgir um contexto propício para que houvesse a formação de profissionais de administração no Brasil, principalmente em função da industrialização do país que passava a exigir mão-de-obra especializada e qualificada, favorecendo então, a profissionalização dos cursos de administração.

Andrade e Amboni (2002) corroboram com Martins (1989) quando afirmam que o processo de ensino da administração está relacionado com o processo de desenvolvimento e modernização do país em um primeiro momento com os esforços do governo de Getúlio Vargas e posteriormente com os esforços do governo Juscelino Kubitschek.

Conforme Andrade (1997), o ensino da administração e sua estruturação como ciência apresenta duas matrizes básicas: 1) A matriz européia que está baseada em

conhecimentos gerais da disciplina de contabilidade ou na acumulação de conhecimentos técnicos científicos, e era representada segundo Keinert, pelas escolas de comércio francesas, colégios técnicos na Grã-Bretanha e nas faculdades de ciências econômicas da Alemanha que pretendiam atender as demandas geradas pela complexidade dos sistemas produtivos pela expansão dos negócios e também pela complexidade das máquinas administrativas (governos). Isso tudo exigiu, na Europa, grau de especialização e formação de pessoas em matérias de cunho administrativo. Saliente-se, também, que a necessidade de quadros dirigentes instruídos no gerenciamento, fazia-se premente em toda uma Europa de início do século XX. ; 2) Já a matriz americana nasceu das especificidades surgidas nas relações de mercado e de um contexto econômico pujante e incorporou outras áreas de conhecimento como a Psicologia, Antropologia, Sociologia, etc. tal procedimento deu um caráter global e de competência ampla para a ciência da administração, de acordo com Andrade (1997).

No Brasil, o ensino da administração apresenta-se como um misto das experiências das escolas européias e americanas e que com o decorrer do tempo se adaptou ao currículo básico representados pelas disciplinas de contabilidade, economia, marketing, produção, finanças, comportamento organizacional, matemática e estratégia. De acordo com Andrade e Amboni (2002, 2003) o ensino da administração no Brasil apresenta 4 (quatro) ciclos a saber:

- 1º Ciclo: a que engloba o surgimento e o reconhecimento da profissão que vai desde a década de 30 até a publicação da lei 4769 de 09/11/1965;

- 2º Ciclo: baseado na resolução 2/93 de 04/10/1993 que tinha a preocupação com a qualidade do curso e foi justamente quando instituições de renome como a ANGRAD- Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração e o CFA (Conselho federal de Administração) trabalharam em conjunto para aprovação de um currículo mínimo que servisse para uniformizar o ensino da administração, em todo o país;

- 3º Ciclo: da melhoria da qualidade e avaliação (PROVÃO), onde o ministério da educação e do desporto instituiu o exame nacional de cursos que vigorou até o ano de 2003 e;

- 4º Ciclo: que estabelece as novas diretrizes curriculares e a necessidade revisão dos projetos pedagógicos conforme parecer do Conselho Nacional de Educação CNE, que apresenta a fundamentação considerada essencial para cada área de conhecimento, campo do saber ou profissão. As diretrizes curriculares seguem recomendações do Conselho Federal de educação e estão calcadas nos seguintes aspectos:

- levantamento do perfil desejado do egresso do curso de administração;
- desenvolvimento de competências e habilidades;
- consideração de campos de estudos e conteúdos básicos;
- definição por parte da IES- Instituições de Ensino Superior dos tópicos de estudos e conteúdos específicos;
- oferecimento de habilitações especialização de acordo com as necessidades de mercado;

- estabelecimento de carga horária e duração do curso;
- elaboração de estágios complementares (teoria e prática)
- reconhecimento de habilidades e competências extra-escolares;
- organização curricular por parte da IES que oferecem o curso;
- adoção de práticas pedagógicas e de métodos de ensino-aprendizagem condizentes;
- elaboração de sistema de avaliação adequado;
- avaliação docente e discente;
- ativação de interface do curso com a pós-graduação.

Dessa forma, o ensino da administração tem atualmente como principal preocupação a busca da qualidade que é traduzida por seus currículos e diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Educação, Ministério de Educação e Cultura e do CFA (Conselho Federal de Administração).

### **3 A PESQUISA**

#### **3.1 Objetivos do Estudo**

Esta pesquisa teve como objetivo principal demonstrar o desenvolvimento da revisão do projeto pedagógico do curso de Administração da Unicentro, efetivada por meio de uma profunda discussão departamentais nos anos de 2003 e 2004.

#### **3.2 Metodologia**

O curso de Administração da Unicentro foi criado no ano de 1980, ainda na antiga FAFIG (Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava), obedecia ao que prescrevia o parecer 307 do CNE de 1966, que estabelecia a duração do curso superior de graduação em Administração. Este parecer só foi alterado em 1993, por meio da Resolução nº 2, do Conselho Federal de Educação, que estabeleceu novos critérios, conteúdos e duração para os cursos de Administração. Naquela oportunidade, ficou determinado o novo currículo mínimo. O curso de Administração acatando esta determinação do MEC, procede a confecção de seu novo Projeto Pedagógico, que passou a ser implantado a partir do ano de 1995, há neste uma opção evidente do curso para formação em Administração Geral, com duração de 5 anos, ainda baseado ao currículo mínimo imposto no período, nos quais eram comuns uma carga horária elevada, número excessivo de disciplinas encadeadas em sistema de rígidos pré-requisitos, em cursos estruturados mais na visão corporativa das profissões do que na perspectiva da atenção ao contexto científico-histórico das áreas do conhecimento, conforme afirma Heráclito Junior e Dornelas (2004).

Este Projeto Pedagógico teve sua grade revista no ano de 2000, com o objetivo de readequar a carga horária, principalmente adaptando a grade procurando atender o mercado com curso de duração em 4 anos. De acordo com o PPCA (2000) o curso de Administração tinha por principais objetivos, que os acadêmicos desenvolvessem as seguintes habilidades:

- utilizar a comunicação interpessoal e expressão correta dos documentos técnicos específicos e interpretar a realidade das organizações;
- utilizar o raciocínio lógico, crítico e analítico, operando valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos;
- integrar criativamente em face dos diferentes contextos organizacionais e racionais;
- demonstrar compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como de suas relações com o ambiente externo;
- lidar com modelos inovadores de gestão;
- resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;
- ordenar atividades e programas, decidir entre alternativas, identificar e dimensionar riscos;
- selecionar estratégias adequadas de ação, visando a atender interesses interpessoais e institucionais;
- selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

Essa formação de compreensão da realidade organizacional era resultado de uma visão ainda bastante generalista e tecnicista baseada no “fazer”, o qual, eram pouco consideradas as dimensões do “pensar” e do “ser”.

O Projeto Pedagógico de 1995, apresenta o seguinte perfil profissional para o egresso:

- formação técnica e científica para atuar na administração das organizações além de desenvolver atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas nacionais e regionais;
- competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo transformações;
- capacidade de atuar em equipes multidisciplinares;
- capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança;
- formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde esta inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional.

Tais habilidades e competências também são importantes, contudo, correspondem a um contexto que não responde mais, em grande parte à realidade da Administração contemporânea. As habilidades estão centradas em uma perspectiva completamente distinta que impõe aos cursos de Administração repensem seu papel no mundo dos negócios em constante mudança, com o propósito de formar líderes capazes de criar e administrar empresas públicas e privadas com novos e modernos projetos, dirigindo segundo orientações do mercado e adequadas ao avanço tecnológico, tornando-as flexíveis.

Nas habilidades como, visão sistêmica da empresa, dimensão adequada do tempo, coordenação de trabalhos em equipe, ser um elemento sinérgico, gerenciamento da inovação, integração das diversas áreas funcionais, relacionamento com culturas diversas, integração do saber e do fazer, antecipação de ameaças e oportunidades, capacidade de negociação, visão estratégica, capacidade de delegação, capacidade de decisão, relacionamento interpessoal, capacidade de liderança, facilitação de aprendizagem individual e organizacional, autogerenciamento, resolução de problemas, foco no resultado, fornecimento de soluções para os clientes, administração de conflito, agente de mudanças, desenvolvimento de pessoas, capacidade de aprender, desaprender e reaprender, capacidade de viabilizar/implementar idéias, correlação de fatos com repercussões para empresa, conforme lembra Barbosa Silva (2000), são imprescindíveis.

A pesquisa de campo compreende diversas descrições diferentes. No que concerne à definição da pergunta de pesquisa, este estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva, que compreende o tipo de pesquisa que tem como principal objetivo descrever as características de grupos relevantes, como alunos e docentes de ensino superior. Trata-se, portanto, de um tipo de pesquisa conclusiva, que tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população. A pesquisa descritiva é realizada para estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exhibe um determinado comportamento ou as percepções de características sobre produtos ou serviços.

Quanto à dimensão de tempo, de acordo com a classificação de Malhotra (2001), a pesquisa descritiva pode ter duas formas: 1) ocasional (transversal único ou múltiplo) e 2) evolutiva (painel ou longitudinal). Neste estudo são utilizados os procedimentos da pesquisa *ocasional*.

Em relação ao método em sentido específico, esta pesquisa utilizou-se do levantamento de dados, para obtenção de informações. Este trabalho se baseia no “interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características demográficas e de estilo de vida” de acordo com Malhotra (2001, p. 179). As perguntas e respostas foram obtidas via computador (discentes) e entrevistas pessoais (docentes). Utilizou-se um questionário estruturado, visando a padronização no processo de coleta de dados; as informações foram coletadas disponibilizando-se os questionários para os acadêmicos do curso de administração, utilizando um aplicativo no site da Universidade que só permitia o



acesso uma única vez dos acadêmicos do curso de administração da Unicentro à pesquisa. Os alunos foram sensibilizados da importância desta e que suas respostas, teriam uma importância grande para indicar os rumos da Revisão do Projeto Pedagógico do curso de Administração da Unicentro.

No que se refere à procedência dos dados, de acordo com Malhotra (2001), os dados são classificados em dois grandes grupos: dados primários e dados secundários. Nesta pesquisa foram utilizados os dois tipos. Os dados primários são aqueles que não foram coletados anteriormente e que são obtidos por fontes primárias com o propósito de atender à necessidade específica da pesquisa. E os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados e até avaliados, que estão catalogados à disposição dos interessados.

De acordo com a natureza das variáveis, esta pesquisa foi predominantemente quantitativa, pois segundo Malhotra (2001, p. 155) “[...] procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. Os dados foram obtidos através de um grande número de respondentes, representados por 254 (duzentos e cinquenta e quatro) alunos de graduação de Administração, que foram submetidos a análises estatísticas formais, porque trata-se uma metodologia adequada para pesquisa descritiva, estruturada e com amostras significativas, para promover critérios e compreensão do cenário problema. Esse número de alunos pesquisados representa mais de 33% do total dos alunos que cursavam o curso de administração na Instituição de Ensino Superior analisada no período.

O curso de Administração da Unicentro contava no início de 2003 com um total de 754 alunos, dos quais 254 responderam a pesquisa, ou seja, 33,69%, do universo. Esse percentual, torna a pesquisa significativa e denota de maneira consistente a opinião do universo dos acadêmicos. Em relação a pesquisa junto aos docentes, todos os professores participaram.

Nessa pesquisa foram construídos três tipos de questionários, um em relação às disciplinas e sua importância no contexto do curso, na opinião do aluno. Outro questionário em relação à disciplina e sua contribuição em termos de formação profissional, outro em relação à estrutura física da instituição, em especial, laboratórios e biblioteca. E um último questionário avaliando a atuação dos professores em suas disciplinas, no sentido de subsidiar a chefia do departamento quanto aos aspectos didático-pedagógicos (processo de ensino-aprendizagem) desenvolvidos pelos docentes. Foram elaborados também questionários distintos, os docentes responderem a respeito das disciplinas, estrutura física e de seus procedimentos pedagógicos.

#### **4 O PROCESSO DA REVISÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO**

Em virtude das transformações no ambiente sócioeconômico, político, legal e ambiental, observou-se a necessidade de alterações no projeto do curso de Administração da Unicentro, tanto no sentido de redirecionar o perfil do administrador a ser formado,



como, para de obedecer a determinações legais, do Ministério da Educação, que exigia uma revisão de todos os projetos pedagógicos dos bacharelados a partir do ano de 2004. Os professores do departamento de Administração da Unicentro decidiram se anteciparem, iniciando a revisão de seu Projeto Pedagógico já no ano de 2003. Esse processo de discussão do curso começou, por meio, do profundo comprometimento de boa parte dos docentes, que viram nessa revisão a possibilidade de renovar uma série de aspectos e procedimentos pedagógicos dentro do conjunto de disciplinas do curso que necessitavam de uma nova perspectiva, assim como de uma reconfiguração.

Em maio de 2003, a partir da plenária departamental, foi instituída uma comissão de professores que se encarregaram de levantar informações, desenvolver pesquisas para propor alterações no Projeto Pedagógico do curso de Administração. Sendo que todos os professores comprometeram-se a colaborar com as atividades da Comissão. Tendo a plena convicção que o projeto pedagógico é um balizamento para o fazer universitário e que necessita reconhecer às demandas sociais, econômicas e políticas que são aguardadas da universidade brasileiras, advindas da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e do Plano Nacional de Educação (PNE), neste sentido, deve haver uma articulação que forneça a Universidade respostas e ações que promovam soluções dos problemas enfrentados contextualmente.

No início das atividades, foram estabelecidas as estratégias para o levantamento das diversas informações que se fazem necessárias para a construção de um Projeto Pedagógico. Pesquisaram-se outros Projetos Pedagógicos de cursos de administração das outras universidades estaduais paranaenses, UEPG, UEM, UEL, UNIOESTE e outras instituições que pudessem fornecer subsídios para se discutir o projeto, foram elas UFPR, FGV/SP e USP. Reforçou-se o reconhecimento da graduação como etapa inicial e formal que constrói a base para o permanente e necessário processo de educação continuada, como coloca Heráclito Junior e Dornelas (2004). Após esse levantamento básico, a Comissão percebe no projeto da UEPG um modelo interessante, em virtude de sua proximidade geográfica, portanto, portadora de algumas características socioeconômicas culturais similares à Unicentro.

No ano de 2003, estava sendo implementado projetos importantes como a promoção efetiva da interdisciplinaridade entre as disciplinas de cada ano e o estágio curricular obrigatório passava por quatro fases uma em cada ano do curso, em uma espécie de amadurecimento da percepção sobre o o acadêmico.

A partir dessas informações e dos dados levantados junto a outras instituições de ensino superior, partiu-se para o levantamento socioeconômico de Guarapuava, Irati, Laranjeiras e Pitanga, cidades que teriam seus cursos também alterados a partir desta revisão, pois são campus avançados da Unicentro e também dispõe de ofertas de turmas do curso de Administração.

A pesquisa buscou informações junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. Instituto Tecnológico do Paraná TECPAR, e Associações Comerciais de Guarapuava, Irati e Laranjeiras, assim como, Associação das Cooperativas do Paraná - OCEPAR e Prefeituras . Além desses dados, a comissão teve acesso a uma pesquisa realizada em conjunto pela ACIG/PROEX – UNICENTRO em 2003, que identificava as características dos estagiários e egressos, e que aspectos os empresários acreditavam ser necessário haver um aprimoramento em termos de habilidades e competências. A partir dessas informações, montou-se um diagnóstico do ambiente externo da universidade, ou seja, identificou-se o perfil socioeconômico da região, trazendo dados relevantes à respeito das organizações, que mais necessitam dos profissionais egressos Unicentro, e, em especial, da área do curso de Administração. A partir dessas informações, passou-se a preparar a estratégia para o diagnóstico do ambiente interno ao curso de Administração, ou seja, levantamento junto ao corpo docente e discente.

Para analisar o ambiente interno, com o máximo de clareza e com informações fidedignas, optou-se por desenvolver uma pesquisa “*on line*”, com os alunos e professores. Os professores avaliaram as suas disciplinas, no sentido de subsidiar a chefia do departamento quanto aos aspectos didático-pedagógicos (processo de ensino-aprendizagem). Foram, também, analisados estrutura física e os procedimentos pedagógicos. A partir dessas informações, pôde-se observar diversos aspectos que sugeriram alterações significativas dentro do projeto pedagógico do curso.

Outra fonte de informação, foram os dados do INEP, resultados do Exame Nacional de cursos. Foram analisados, em especial, as provas do período compreendido entre 1997 e 2002. Esses dados indicaram que os índices de erros do curso estavam concentrados nas questões da área quantitativa e mercadológica. Isso indicava que deveriam haver medidas específicas, para sanar essas deficiências. Outro indicador, que foi retirado de diversas reuniões com professores, era a de que identificava-se uma dificuldade enorme dos acadêmicos em ler e interpretar textos e artigos comerciais e científicos, assim como, apresentavam problemas na expressão escrita de suas opiniões. Em grande parte resultado das deficiências no ensino fundamental e médio no Brasil.

Ocorreram, também, dentro do departamento, reuniões, entre os docentes, nas quais discutiram-se as ementas das disciplinas por área de conhecimento, no sentido evitarem-se sobreposições de conteúdos ou repetições desnecessárias e apontadas por 85% dos discentes como um dos problemas do curso. Outro objetivo dessas reuniões era a necessidade que os professores discutissem um pouco as suas abordagens, em relação ao conteúdo programático a ser desenvolvido no currículo, e abrissem um pouco as suas práticas didáticas pedagógicas.

A partir desse relato de caso, foi construída a proposta de revisão do Projeto Pedagógico do curso de Administração da Unicentro, em implantação paulatina a partir do ano de 2005.

## **5 PROPOSTA DE PROJETO PEDAGÓGICO BASEADO EM COMPETÊNCIAS**

O desenvolvimento da revisão do projeto pedagógico do curso de Administração trouxe alterações que se fizeram necessárias no sentido de torná-lo mais adequado as demandas ambientais e à formação que o profissional de administração necessita.

A partir dessas informações, pôde-se observar diversos aspectos que sugeriram alterações significativas dentro do curso. Em relação às informações dos questionários sobre a atuação dos professores, nos aspectos, pedagógicos, foram repassados à Chefia do Departamento de Administração e a comissão de revisão do projeto pedagógico. É certo que há uma noção de delimitação de espaços e conhecimento com maior ou menor intensidade de programas e disciplinas afins, uma tendência maior a entender a justaposição e continuidade de conteúdos como a busca da interdisciplinariedade, contudo, resultado em muito da resistência às mudanças, ou a maneiras distintas das tradicionais de entender o processo administrativo como pondera, Heráclito Junior e Dornelas (2004).

Como características principais destacam-se as necessidades das disciplinas do curso serem percebidas, também, como áreas transversais de conhecimentos harmonizados a partir de problemas concretos de gestão das organizações.

Destaca-se a sensibilização do corpo docente, em especial de outros departamentos de ensino, como um processo que deve receber uma atenção especial quando da implantação do projeto. Este processo de implantação ou a prática efetiva do que foi delineado durante a revisão do Projeto exige atenção e comprometimento de todos participantes, pois envolve a mudanças em práticas, que em diversas oportunidades já se encontram enraizadas em determinadas áreas ou disciplinas. Essas mudanças de comportamentos são, sem dúvida, o momento mais delicado, porque envolvem sensações de territórios que estão sendo invadidos e nesse momento muitas pessoas tendem a resistir às alterações de comportamentos. A nova grade curricular aprovada foi configurada da seguinte forma:

No anexo 1, apresentam-se as disciplinas do curso de Administração com suas respectivas cargas horárias e séries que são ministradas. Em salas de aula são contabilizadas 2.992 horas/aulas e mais 160 de Atividades Complementares e de projetos de Responsabilidade Social e mais 204 de Estágio Curricular Supervisionado obrigatório em organizações da região, conforme regulamento próprio. O quadro 1 apresenta as disciplinas optativas do curso.

## DISCIPLINAS OPTATIVAS

**QUADRO 1 - CURSO: ADMINISTRAÇÃO (010 – MANHÃ E NOITE – CUR. 05)**

CÓD. DIS.	DEPTOS.	DISCIPLINAS	C//H
058-DEADM	DEADM	Tópicos contemporâneos de Produção	68
061-DEADM	DEADM	Tópicos contemporâneos de Gestão de Pessoas	68
057-DEADM	DEADM	Tópicos contemporâneos de Administração Financeira	68
	DEADM	Gestão do terceiro setor e responsabilidade Social	68
	DEADM	Gestão de Agronegócios	68
068-DEADM	DEADM	Gestão Ambiental	68
059-DEADM	DEADM	Gestão de Vendas	68
	DEADM	Marketing	68
	DEADM	Gestão da mudança organizacional	68

Fonte: PPCA (2004)

Na 4ª série do curso de Administração, os alunos, por maioria, devem escolher uma disciplina optativa, conforme a disponibilidade do corpo docente. Em anexo, apresenta-se o rol dessas disciplinas e suas cargas horárias.

Deve-se levar em consideração que o curso de Administração generalista da Unicentro é um curso com regime de créditos anuais. No primeiro ano, foram necessárias várias readequações em algumas disciplinas no sentido de se suprirem deficiências que foram percebidas na pesquisa com o corpo docente. A primeira mudança significativa foi a transformação, da tradicional Teorias da Administração, que tinha uma carga horária de 136 h/a, em duas disciplinas. A disciplina de Teorias da Administração ficou com 102 h/a, concentrando-se mais no processo histórico da transformação da administração, em especial dentro do século XX e uma outra disciplina de 68 h/a que ficou responsável pelos conteúdos ligados a Processos Organizacionais. Nestas disciplinas, são detalhadas as funções administrativas e os processos básicos práticos que envolvem a gestão de uma empresa. Fornecendo por meio desta um caráter mais profissionalizante do que ocorre efetivamente dentro das organizações, esta medida, também, aumentou o número de professores do Departamento de Administração, que tem contato com os acadêmicos de primeiro ano. Em versões anteriores do projeto pedagógico eram apenas dois professores, isso deixa os calouros um pouco decepcionados com o curso, causando, até mesmo, uma certa evasão.

Outra alteração importante, que foi implementada no primeiro ano, foi a criação de uma disciplina, que busca suprir as deficiências de compreensão na leitura, interpretação e construção de textos administrativos. A disciplina criada é “Redação Técnica e Interpretação de Textos Administrativos”, aproveitando estas alterações foram revisadas e discutidas com os professores as ementas das disciplinas Pesquisa em Administração, Empreendedorismo, que são disciplinas ofertadas pelo Departamento de Administração. Com as disciplinas de Contabilidade Geral, Racionalidade e Ética, Matemática Financeira, Estatística aplicada à administração e Comportamento Humano aplicado à Administração, que são ofertadas por outros Departamentos, houve um diálogo intenso que buscou

esclarecer quais eram os objetivos da revisão do Projeto Pedagógico e qual era a importância destes Departamentos na melhoria do curso. No sentido de sensibilizar a todos os docentes dos outros departamentos sobre a importância que suas disciplinas tinham na formação do acadêmico de Administração. Esta troca de informações e experiências com os professores de outros setores e departamentos é um processo complexo, em virtude, dos ritos burocráticos que permeiam as diversas áreas dentro do sistema Universitário e em virtude da tendência dos departamentos pedagógicos preocuparem-se exclusivamente com seus cursos. Por exemplo, a antiga disciplina de Introdução à Filosofia, revista, agora foca a necessidades de Ética e compreensão dos processos de racionalização que são aspectos priorizados e necessários e que também a administração demanda com especial atenção.

Nos demais anos do curso, além do estudo sobre as ementas, retirando os conteúdos que em muitas oportunidades se sobrepunham, foi reforçada o número de horas das disciplinas quantitativas, buscando sanar os problemas apontados a partir do exame nacional de cursos. A entrada de disciplina “Análise de Custos e Orçamentos”, exemplificando, servirá de arcabouço para a disciplina de “Administração da Produção” e de “Análise de Investimentos e Finanças Corporativa”, buscando lastrear uma perspectiva quantitativa mais consistente, que também conforme os resultados de pesquisas no Exame Nacional de Cursos, apontavam que estavam ocorrendo lacunas e deficiências na formação do acadêmico, além é claro de reforçar a compreensão do lado humano e de atitudes dentro da realidade organizacional.

Já no terceiro ano, incluiu-se um crédito de uma hora semanal do “Estágio Pedagógico”, no sentido de despertar nos estudantes a preocupação em torno do estágio, repassando alguns conceitos básicos de metodologia e informações que auxiliem na montagem do projeto de estágio, que funciona em quatro modalidades ou linhas distintas: ‘Projeto de Criação de Empresa’, ‘Projeto de Extensão vinculado ao Departamento’, ‘Projeto de Estudo de Caso’ e, finalmente, a modalidade de ‘diagnóstico e sistemas de implantação de gestão’, que se dará ao longo do último ano de curso. Essa pequena carga horária já é assumida pelo grupo de professores do SATES (Setor de Assistência e Treinamento para Estágios Supervisionados), que se responsabilizam em dar início o processo de estágio. Esta iniciativa foi promovida buscando diminuir a pressão que o estágio promove sobre os acadêmicos no último ano, enquanto disciplina de coroamento do curso.

No último ano do curso, além do estágio que traz as características específicas ao curso de administração, desenvolvendo um momento de revisão e de aplicação dos conteúdos desenvolvidos nos anos anteriores, foram incorporadas disciplinas novas como “Perícias Administrativas”, que abrem novas áreas de atuação profissional e atendem às exigências da resolução federal que regulamenta a formação do administrador (MEC, 2004).

A resolução 1 de 02/02/2004, publicada no D.O.U. nº 43 – 04/03/2004, p.11, afirma que:

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;

II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;

III cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;

IV - formas de realização da interdisciplinaridade;

V - modos de integração entre teoria e prática;

VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;

VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;

VIII - cursos de pós-graduação *lato-sensu*, nas modalidades especialização integrada e/ou subsequente à graduação, de acordo com o surgimento das diferentes manifestações teórico-práticas e tecnológicas aplicadas às Ciências da Administração, e de aperfeiçoamento, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional;

IX - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;

X - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;

XI - concepção e composição das atividades complementares; e

XII - inclusão opcional de trabalho de conclusão de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

Destacam-se, ainda, algumas alterações no sentido de exigir e incentivar práticas distintas e inovadoras, como uma carga horária de 80 horas, ao longo dos quatro anos de curso, destinada a atividades de responsabilidade social, além das 80 horas mínimas de atividades complementares. Essas oitenta horas em atividades práticas de Responsabilidade Social destinam-se a auxiliar o desenvolvimento de um olhar mais humanizado para com as inúmeras mazelas sociais que nosso país apresenta e as quais o administrador deve encarar. Nesse sentido, foi desenvolvida uma regulamentação específica que define o que é atividade de Responsabilidade Social empresarial e como ela pode ser desenvolvida. Essas atividades são iniciativas básicas que uma universidade pública, pode e deve oferecer à sociedade que a sustenta. Essa compreensão dos problemas sociais do país e a ação efetiva sobre os mesmos traz benefícios enormes à formação do administrador. No contexto profissional atual, tais habilidades são extremamente necessárias e, cada vez mais, encaradas pelo mercado de trabalho como comportamentos imprescindíveis, pois proporcionam atitudes pró-ativas e tornam o indivíduo mais competitivo dentro do mercado.



O curso de Administração atende, também, a resolução nº 4 de 13/07/2005, do Conselho Nacional de Educação, publicado no DOU de 19/07/2005 - Seção I - p.26, que:

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

§ 1º O estágio de que trata este artigo poderá ser realizado na própria instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 2º As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que



os responsáveis pelo acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado, de que trata este artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Art. 9º O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no caput deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

As competências a serem desenvolvidas no projeto pedagógico 2005 do curso de Administração da Unicentro são baseadas em Fleury e Fleury (2004, p. 30) como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Essas competências vão de encontro ao exigido pela resolução nº4 de 13/07/2005 em seu art. 4º que prevê: o Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os cursos de Administração devem responder às necessidades da sociedade e das organizações, transformando e alterando a realidade, visando à qualidade de vida, desenvolvendo uma postura voltada à solução de problemas nas forças produtivas e sociais de caráter regional, nacional e internacional. Neste contexto, a compreensão da dinâmica do processo de mudanças no ambiente e especificamente no caso das Universidades, revela os caminhos possíveis para uma redução nas barreiras impostas, pois atribui uma maior possibilidade de redução e acessos.

O paradigma econômico da flexibilização impõe necessárias mudanças na educação e, conseqüentemente, no Ensino Superior, de forma que se promova um ensino de qualidade, visto que as competências exigidas pelo mercado mudam velozmente, devendo estar a universidade preparada para acompanhar e oferecer constante atualização dos conhecimentos e das habilidades empreendedoras requeridas pela futura força-de-trabalho.

A flexibilidade no sistema de ensino e a melhoria do desempenho exigem uma reformulação contextual, necessária para a adequação das necessidades impostas do ambiente, considerando que organizações de ensino superior são sistemas abertos, ou

seja, organismos vivos em que a sobrevivência ocorre através da relação de troca com o ambiente.

Ensinar e aprender, hoje, não se limita ao trabalho em sala de aula. Implica em modificar e organizar ações de pesquisa e de comunicação que possibilitem continuar aprendendo em novos ambientes. Morgan (1996, p. 43) afirma que de acordo com a teoria sistêmica, as organizações são organismos vivos e nesta relação com o ambiente as organizações nascem, crescem, desenvolvem e morrem.

O presente estudo tem a pretensão de investigar, questionar e avaliar o atual projeto pedagógico do Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste, propondo o encaminhamento de reflexões e considerações iniciais que estimulem amplas discussões com os envolvidos no processo (escola, professores, alunos, comunidade) e possibilitem o surgimento de novas bases para modificações no projeto pedagógico.

De acordo com Stefano et al. (2003) a grande questão com que se depara, atualmente, não é a de simplesmente acompanhar o desenvolvimento tecnológico, mas a renovação e alteração de valores da sociedade. Portanto, para uma nação que objetiva fortalecer seu processo educacional, tornando seus cidadãos mais completos e suas organizações aptas a enfrentar a competição instalada no cenário internacional, surge a necessidade de avaliar a formação dos profissionais egressos dos cursos de graduação em administração. Entendendo-se formação no sentido amplo, passando pelo desenvolvimento da criatividade, capacidade empreendedora, liderança, cidadania, ética e capacidade crítica, para que o administrador habilitado pela universidade possa compreender e assumir sua importância nesse ambiente em transformação, com competências para interpretar as perspectivas do ambiente e propor as mudanças necessárias.

## 7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. *Diretrizes curriculares para o curso de Graduação em administração: como entender e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico*, Brasília: Conselho Federal de Administração 2003;

ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. *Projeto pedagógico para cursos de administração*. São Paulo: Makron Books, 2002.

ANDRADE, R. O. B. *História e Perspectivas dos cursos de Administração no Brasil*. In: II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos cursos de Administração. 1997, Conselho Federal de Administração. Anais... Vitória, p.10-49.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria Brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HERÁCLITO JUNIOR, J.; DORNELAS, J. S. *A mística da interdisciplinaridade na ótica vivencial*. In: XV Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, 2004, Florianópolis.

MARTINS, C. B. *Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil*. São Paulo: Ciência e Cultura, 1989.

Ministério da Educação e Cultura (M.E.C): Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração*, Bacharelado. Resolução 1 de 02/02/2004, Publicada no D.O.U. nº 43 – 04/03/2004, p.11

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas. 1996.

Projeto Pedagógico do Curso de Administração (PPCA). Guarapuava: Universidade Estadual do Centro-Oeste do Estado do Paraná, 2000.

Projeto Pedagógico do Curso de Administração (PPCA). Guarapuava: Universidade Estadual do Centro-Oeste do Estado do Paraná, 2004.

SILVA, A. B. Proposta de um perfil de Administrador para a Era da Informação e do Conhecimento. In: *XXIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, 2000, Florianópolis.

STEFANO, S. R., et al. Curso de Administração da UEL: uma proposta de projeto pedagógico. *Revista Angrad*. Rio de Janeiro: , v.4, n.2, p.54 - 70, 2003.

**ANEXO-GRADUACIÃO PROJETO PEDAGÓGICO EM IMPLANTAÇÃO/2005**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO (010 – MANHÃ E NOITE – CUR. 05)**

DEPTOS.	DISCIPLINAS	SÉRIES				C/H
		1ª	2ª	3ª	4ª	
DECIC	Contabilidade Geral	2				68
DEADM	Empreendedorismo	3				102
DEMAT	Estatística Aplicada à Administração	2				68
DEFIL	Racionalismo e Ética	2				68
DESECX	Redação técnica e interpretação de textos Administrativos	2				68
DEMAT	Matemática Financeira	2				68
DEADM	Pesquisa em Administração	2				68
DEPED	Comportamento Humano nas Organizações	2				68
DEADM	Teorias da Administração	3				102
DEADM	Processos Organizacionais	2				68
						<b>748</b>
DEHIS	Sociologia Organizacional		2			68
DEADM	Administração de Recursos Materiais e Logística		4			136
DEADM	Gestão do capital de giro		3			102
DEADM	Administração Mercadológica I		4			136
DEADM	Comportamento Organizacional		2			68
DEADM	Análise de Custos e Orçamento		3			102
DECON	Economia Geral		2			68
DEHIS	Informática aplicada a Administração		2			68
						<b>748</b>
DEADM	Administração da Produção I			4		136
DEADM	Gestão de Pessoas I			4		136
DECIC	Legislação Social			2		68
DEADM	Administração Mercadológica II			4		136
DEADM	Gestão de recursos da Informação			4		136
DEADM	Administração de micro, pequenas e médias empresas			3		102
DEADM	Estágio Supervisionado– Orientação para projeto de			1		34
						<b>748</b>
	Análise de investimentos e Finanças Corporativas				3	102
DEADM	Tópicos Contemporâneos em Administração				3	102
DECIC	Legislação Tributária				2	68
DEADM	Perícias Administrativas				2	68
DEADM	Administração de Comércio Exterior				3	102
DEADM	Administração de Projetos				2	68
DEADM	Administração Estratégica				3	102
DEADM	Estágio Supervisionado				2	68
OPT	Optativa				2	68
						<b>748</b>
	SUBTOTAL	22	22	22	22	2992
	Atividades Complementares					80
	Atividades em Projetos de Responsabilidade Social					80
	Estágio Supervisionado*					204
	TOTAL					<b>3256</b>

Fonte: PPCA (2004)